

# A l'œuvre

Espace doctoral, d'exercice et d'apprentissage  
de la recherche, ouvert aux jeunes doctorants  
en sciences économiques et de gestion

## L'incitation salariale dans l'entreprise marocaine\*

*Les théories modernes de la relation salariale confirment le rôle important de la rétribution dans la détermination de la performance des travailleurs et, partant, de l'entreprise.*

*Les performances mitigées, parfois même négatives, concernant la productivité apparente du travail au Maroc, et qu'on peut déduire des comparaisons internationales, laissent supposer que le problème de compétitivité de l'entreprise marocaine peut être lié dans une large mesure au rendement du travailleur marocain.*

*De fait, l'entreprise marocaine est appelée à mettre en œuvre les moyens de son efficience par une refonte des règles qui gouvernent les relations de coordination et de travail en son sein.*

*Ce travail part de l'hypothèse que le changement de la stratégie des entreprises quant à leurs politiques d'incitation salariale est une composante essentielle de ce processus et se propose comme objectif de proposer un diagnostic des pratiques incitatives que connaît l'entreprise marocaine et de leurs limites.*

**Youness  
El Mesmoudi**

UFR Economie des  
Organisations, Université  
Mohammed V-Agdal

\* Tiré d'un mémoire de  
DESA (Economie des  
organisations), sous la  
direction de Nouredine  
El Aoufi, soutenu en  
décembre 2001 à la  
Faculté des sciences  
juridiques, économiques  
et sociales, université  
Mohammed V-Agdal,  
Rabat.

### Introduction

L'intensification de la concurrence internationale justifie la remise en cause des politiques protectionnistes et interventionnistes en faveur des entreprises marocaines. Celles-ci se trouvent désormais confrontées à un défi majeur : favoriser leur compétitivité par leurs propres moyens et leurs propres facteurs de production.

Les performances mitigées, parfois même négatives, concernant la productivité apparente du travail laissent supposer que le problème de compétitivité de l'entreprise marocaine peut être lié dans une large mesure au rendement du travailleur marocain.

De ce fait, le changement de stratégie des entreprises quant à leurs politiques d'incitation salariale s'avère indispensable : c'est la manière dont on récompense le salarié qui détermine son rendement et, partant, contribue à la performance de l'entreprise et non pas l'inverse. Cette hypothèse a été surtout analysée par les théories du salaire d'efficience et des incitations ayant pour objectif l'étude des moyens susceptibles d'améliorer le rendement du travailleur.

A cet égard, l'étude de l'incitation salariale au sein de l'entreprise marocaine soulève un certain nombre de questions. Quels sont les modes d'incitation salariale pratiqués dans l'entreprise marocaine ? Est-il possible d'établir une typologie des modes d'incitation salariale pratiqués au sein de l'entreprise marocaine ? Et quelles sont les raisons de leur inefficacité ?

Pour essayer de répondre à ces questions, l'observation, dans un premier temps, des pratiques incitatives au sein de l'entreprise marocaine semble fort utile pour expliquer ses performances. Ceci est rendu possible par l'exploitation des statistiques issues de divers organismes étatiques, de la Confédération générale des entreprises du Maroc, de travaux antérieurs sur l'entreprise marocaine, ainsi que de l'exploitation des résultats d'une enquête personnelle (1). Une observation de près des modes d'incitation pratiqués au Maroc permettra d'identifier la tendance des entreprises marocaines dans l'utilisation des pratiques incitatives et de comprendre, dans un deuxième temps, l'origine de leurs difficultés en la matière.

L'autre hypothèse de travail adoptée consiste à présumer que la défaillance des politiques d'incitation salariale pratiquées provient de leur incompatibilité avec les objectifs et la culture de l'entreprise, d'une part, et des contraintes de l'environnement juridique et économique de l'entreprise, d'autre part.

## I. Les mécanismes d'incitation salariale au sein de l'entreprise

### 1. Le modèle d'incitation à l'effort

Par « théorie des incitations », on désigne « l'ensemble des méthodes et des concepts qui permettent d'analyser des situations dans lesquelles non seulement les agents n'observent pas parfaitement toutes les caractéristiques de leur environnement, mais encore où l'information est asymétrique » (Perrot, 1992). Les objectifs des modélisations sont, d'une part, de construire un système d'incitation et de surveillance qui empêche l'agent d'avoir un comportement susceptible de léser les intérêts du principal et, d'autre part, de concevoir en information imparfaite un système d'agence qui se rapproche le plus de l'efficience obtenue en information parfaite.

#### 1.1. Le salaire et l'effort : l'apport de la théorie standard étendue

La théorie standard des salaires repose sur la considération du salaire comme un prix des « services producteurs » de travail, et ce prix est

(1) Cf. El Mesmoudi Youness (2001), *l'Incitation salariale dans l'entreprise marocaine : pratiques et limites*, mémoire de DESA, sous la direction de Nouredine El Aoufi, UFR Economie des organisations, université Mohammed V-Agdal, Rabat.

proportionnel à la productivité. La Théorie standard étendue (TSE) réexamine cette position dans un contexte d'information imparfaite et souvent asymétrique. Ce changement de contexte entraîne une profonde mutation de la conception du salaire (Favereau, 1993) :

- le salaire devient le prix de « l'effort » : celui-ci n'étant pas parfaitement contrôlé, le problème de la juste rétribution de « services producteurs » d'une certaine quantité cède la place au problème de l'incitation appropriée à la fourniture de « services producteurs » d'une certaine qualité (synthétisé par le terme « effort ») ;
- la recherche de l'égalisation instantanée du salaire et de la productivité marginale cède la place à la recherche du *profil de salaire* qui va amener le salarié à adopter l'effort le plus proche possible de la productivité marginale efficiente.

On note alors l'affirmation d'un lien causal explicite entre salaire et productivité marginale, mais en sens inverse de ce qui était suggéré antérieurement : c'est, en somme, le salaire qui crée « sa » productivité, au lieu que la productivité engendre sa propre rémunération (Favereau, 1993).

### 1.2. Les formes d'incitation salariale

Dans l'étude des formes de relations salariales incitatives, on peut distinguer celles fondées sur l'évaluation des performances individuelles ou collectives des agents et celles qui passent par la fixation de la rémunération du travail ou de son évolution.

#### 1.2.1. Le salaire d'efficience

Avec les théories du salaire d'efficience, le salaire devient un instrument du contrôle de l'effort. La théorie du salaire d'efficience repose sur un renversement complet de la liaison traditionnelle productivité/salaire puisqu'elle postule que le paiement d'un salaire supérieur au salaire walrassien peut être optimal du point de vue de l'employeur dans la mesure où il conduit à une amélioration de la productivité. De même qu'elle explique, à partir d'un comportement rationnel des employeurs, le paiement de salaires élevés et rigides à la baisse, associés à l'existence d'un excès d'offre de travail et, par là, d'un chômage involontaire qui, entre autres, rendent élevé, pour le salarié, le coût d'opportunité d'un licenciement.

#### 1.2.2. Les carrières salariales comme instrument d'incitation

– *L'incitation par paiement différé* : Le modèle à paiement différé de Lazear (1979) propose une interprétation de l'augmentation des rémunérations avec l'ancienneté et permet de justifier le souhait partagé par l'employeur et le salarié de se séparer au moment de la retraite.

L'entreprise peut proposer au travailleur un contrat à « paiement différé ». Le salaire perçu au cours de la première période est inférieur à la contribution productive du travailleur puis supérieur ensuite. Le salarié verse donc une caution qui lui est restituée ensuite sous la forme d'une rente. Le montant

des augmentations de salaires dépend de la probabilité de contrôle. Plus le coût du contrôle est élevé, plus le profil de gain est accentué.

Les hauts salaires versés en fin de carrière incitent les débutants à respecter leurs engagements dès le début. Le profil de salaire croissant augmente la productivité par rapport à la situation concurrentielle car la proportion de « tricheurs » est moindre puisque l'incitation est plus forte. Il est par conséquent rationnel pour l'entreprise d'adopter ce schéma de paiement.

– *Le modèle du tournoi* : L'avancement a une grande importance aux yeux du salarié moyen, et notamment des cadres subalternes. Les « tournois » sont avantageux tant pour les salariés que pour les entreprises. Pour les salariés, être rémunéré à partir d'un classement relatif et non absolu permet d'éliminer la variabilité des rémunérations liée à des aléas indépendants de leur volonté. Pour l'entreprise, de tels systèmes motivent les salariés et diminuent les coûts d'observation des performances. Il est plus facile d'avoir un classement relatif d'agents que de connaître avec précision leurs résultats selon des critères définis *a priori*.

### 1.2.3. L'individualisation du salaire comme incitation

Le terme individualisation (des salaires) désigne la modification tendancielle de la formation du salaire dans le sens d'un accroissement relatif de sa partie individuelle au détriment de sa partie collective (Servais, 1989).

L'argument fondamental avancé pour justifier la mise en place de systèmes d'individualisation des salaires consiste à y voir un système plus efficient puisque permettant d'accroître la responsabilité et la motivation de chaque salarié en lui faisant percevoir clairement le lien entre son salaire, d'un côté, son comportement et ses performances, de l'autre.

## II. Les modes d'incitation salariale dans l'entreprise marocaine

### 2.1. Productivité du travail et salaires au Maroc

La croissance de l'industrie nationale demeure une croissance à faible productivité. La productivité apparente du travail n'a augmenté que de 3,9 % par an entre 1983 et 1997. La productivité réelle a même subi une tendance à la baisse. Bien plus, les indices d'évolution de la productivité réelle dans l'industrie nationale montrent une régression dans neuf branches sur quinze entre 1983 et 1997 (C.M.C., 1998).

Dans les entreprises privées de l'industrie manufacturière, situées en milieu urbain, le salaire réel moyen a enregistré une baisse importante en 1985 et 1990. Cela étant, le salaire moyen dans l'ensemble des entreprises du secteur était en 1990 inférieur de 10 % à celui de 1985, mesuré en prix constants. La baisse des salaires réels a coïncidé avec une baisse de la productivité de la main-d'œuvre mesurée en termes de quantités produites par travailleur. Ainsi, entre 1986 et 1990, le coût réel de la main-d'œuvre du secteur manufacturier privé a connu une variation annuelle de l'ordre

de - 2,2 %. Celle de la production réelle par travailleur pour le même secteur s'est établie à - 4,0 % (Banque mondiale, 1994).

Les explications avancées relatives à ces tendances se basent généralement sur l'hypothèse que les salaires sont sensibles aux fluctuations de la productivité. La conséquence logique d'une baisse de productivité selon la théorie du marché est la diminution de salaire. La prise en considération des développements théoriques récents (TSE) qui proposent une autre vision du lien productivité/salaire selon laquelle le salaire crée sa propre productivité permet de doter l'entreprise d'un moyen précieux pour agir sur sa compétitivité.

### 2.2. Marché du travail marocain et mécanismes incitatifs

#### 2.2.1. *Le salaire d'efficiencia au Maroc*

L'étude empirique menée par Bouhia et Skourias (1997) sur un panel d'entreprises marocaines a essayé de déterminer, entre autres, si la rigueur salariale peut constituer un instrument efficace de l'amélioration de la compétitivité ou si, au contraire, les entreprises ont intérêt à adopter des politiques salariales incitatives visant le paiement de salaires supérieurs à leurs niveaux d'équilibre. L'objet est d'apprécier empiriquement la pertinence de la théorie du salaire d'efficiencia dans le cadre de l'industrie manufacturière marocaine.

Dans leur ensemble, les résultats des tests statistiques liés au modèle révèlent l'existence d'une forte corrélation positive entre salaire et productivité. Par une combinaison des valeurs des élasticités production-salaire relatif et production-emploi, les auteurs obtiennent une élasticité effort-salaire relatif très élevée. Cependant, sur la base des résultats obtenus, il était quasiment impossible d'établir une quelconque relation robuste et directe entre le taux de chômage et la productivité. Contrairement au salaire, le taux de chômage ne jouerait pas le rôle qui lui est généralement attribué dans les modèles d'incitation d'instrument de régulation de l'effort. Il ne constituerait donc pas aux yeux des salariés une menace disciplinaire capable de pousser les travailleurs à plus d'effort.

#### 2.2.2. *Gestion différenciée des incitations : distinction cadres et non-cadres*

Le marché de la main-d'œuvre non-qualifiée et semi-qualifiée fonctionne de façon satisfaisante pour les employeurs. Cela tient en partie aux conditions structurelles : le taux de chômage est élevé, les travailleurs sont recrutés sur place, et les employeurs sont peu exigeants quant aux renseignements concernant les qualifications et l'expérience des candidats à l'embauche. En revanche, le marché de la main-d'œuvre qualifiée est plus rigide du fait de la difficulté de faire coïncider l'offre et la demande de main-d'œuvre, d'une part, et de donner l'impulsion nécessaire pour faire évoluer les programmes de formation et les aspirations des demandeurs d'emploi, d'autre part (Banque mondiale, 1994).

Ces propriétés du marché du travail marocain ne sont pas sans influence sur les systèmes de rémunération au sein des entreprises. Il est très clair que ni le niveau de salaire, ni les mécanismes incitatifs utilisés pour les différentes catégories professionnelles (essentiellement la distinction cadres/non-cadres) ne sont les mêmes. Les enquêtes montrent toujours une différenciation dans la typologie des mesures incitatives privilégiées pour chaque catégorie.

### 2.3. Les pratiques d'incitation dans l'entreprise marocaine

#### 2.3.1. Niveau et augmentations de salaires

L'examen de l'évolution des salaires par tranches des travailleurs déclarés à la C.N.S.S. révèle la faiblesse du revenu salarial pour une grande partie d'entre eux. Par exemple, en 1990, année où le SMIG mensuel était de 1 085,76 Dh, la proportion des salariés déclarés à la C.N.S.S. touchant moins de 1 000 Dh s'élevait à 51,57 %.

Tableau 1  
Salariés déclarés à la C.N.S.S. par tranche de salaire mensuel,  
période 1985-1994

	Moins 1000	1001-1500	1501-2000	2001-3000	3001-5000	5001-10000	10001 & +	Total	Effectif
1985	51,57	19,98	9,45	8,53	5,96	3,07	1,43	100,00	573 874
1986	46,69	22,36	10,28	9,33	6,50	3,34	1,50	100,00	586 548
1987	45,53	22,40	10,34	9,64	6,84	3,62	1,63	100,00	607 091
1988	39,80	25,57	11,47	10,36	7,21	3,83	1,76	100,00	643 531
1989	34,42	28,51	12,16	11,06	7,70	4,18	1,97	100,00	683 952
1990	23,49	35,34	13,98	12,00	8,31	4,64	2,23	100,00	730 480
1991	14,66	33,76	19,51	15,08	9,36	5,17	2,45	100,00	774 666
1992	13,54	32,00	20,32	15,90	10,05	5,57	2,61	100,00	840 418
1993	12,67	26,67	23,01	17,28	10,93	6,40	3,03	100,00	849 260
1994	14,10	26,17	23,70	16,19	10,57	6,33	2,95	100,00	970 988

Source : C.E.R.E.D. (1997), *Sécurité sociale et développement socio-économique*, Etudes démographiques, Rabat, p. 261-262. Données arrêtées au 31/7/1995. Il s'agit des salariés déclarés à la CNSS avec un numéro d'immatriculation.

Les données de la C.N.S.S. sur les salaires de ses affiliés pointent vers une domination des tranches de salaire supérieures à 1 500 Dh. En 1994, année où le SMIG mensuel était de 1 510,08 Dh, celles-ci étaient de 59,73 % alors qu'elles n'étaient que de 41,17 % en 1990 et 28,45 % en 1985.

De fait, le recours aux augmentations de salaire comme moyen pertinent d'incitation des salariés est une idée répandue parmi les responsables des ressources humaines enquêtés (2). La majorité a, en effet, cité les augmentations de salaires comme le moyen d'incitation le plus important

(2) Cf. notre mémoire de DESA, déjà cité.

## L'incitation salariale dans l'entreprise marocaine

dans leur politique salariale (cela inclut les augmentations générales, individuelles et celles liées ou pas à des promotions).

Cette pratique et l'importance donnée à chacun de ses éléments ne sont pas toutefois de la même importance pour les différentes catégories des salariés. Ainsi la C.G.E.M., dans son enquête sur les salaires de 1999 (C.G.E.M., 2000), affirme que les entreprises enquêtées dans leur majorité ont octroyé des augmentations de salaire appréciables en 1999. Les taux d'augmentation montrent une variabilité entre les secteurs et entre les différentes catégories professionnelles d'un même secteur.

*Tableau 2*  
**Les augmentations générales de salaires en fonction de la catégorie du salarié et les salaires moyens bruts en 1999**

Secteur d'activité		Manœuvres	Employés	Ouvriers spécialisés	Secrétaires de service	Secrétaire de direction	Cadres	Cadres supérieurs
Industrie	Moyenne (en %)	3,6	3,92	3,5	4	4,2	3,88	3,88
	Ecart-type	2,37	2,25	2,95	3,39	3,07	3,04	3,04
Commerce et service	Moyenne (en %)	12	9,13	5,56	7,6	10,83	9	9
	Ecart-type	9,27	7	3,17	3,36	7,47	7,21	7,21
Total	Moyenne (en %)	6	5,9	4,47	5,13	6,69	6,44	6,44
	Ecart-type	6,26	5,19	3,15	3,5	6,04	5,97	5,97
Salaires moyens bruts		2 660,68	3 914,02	4 510,49	4 047,3	5 637,23	10 071,77	16 032,76

Source : C.G.E.M. (2000).

Ces augmentations de salaires révèlent de très grandes disparités. En effet, une augmentation nominale de 6 % pour un manœuvre équivaut à 160 Dh, alors que pour un cadre intermédiaire, un taux d'augmentation légèrement supérieur (6,44 %) lui ajoute à peu près 650 Dh sur son salaire. Si on considère que ces augmentations ont été effectuées seulement à titre d'incitation, on remarquera qu'en valeur absolue, les entreprises en question attachent plus d'importance à l'incitation de leur cadres qu'aux autres catégories.

S'agissant des types d'augmentations pratiquées, l'enquête qualitative (3) révèle qu'elles sont plutôt individualisées et qu'elles résultent rarement d'une revue générale à la hausse des salaires consécutive à des négociations collectives ou par référence au marché. Les responsables des ressources humaines des entreprises enquêtées affirment, en effet, qu'ils recourent surtout aux augmentations liées à la performance individuelle et celles liées à la promotion (qui dépendent à leur tour de la performance individuelle). Quant aux augmentations liées à l'ancienneté, elles sont pratiquées par la majorité des

(3) El Mesmoudi  
Youness, *op. cit.*

entreprises. Toutefois, il faut noter que l'augmentation liée à l'ancienneté est obligatoire et doit normalement être adoptée par toutes les entreprises.

Par ailleurs, le rapport entre le nombre de promotions avancé et l'effectif des salariés montre le faible recours desdites entreprises à la promotion comme moyen d'incitation. La promotion est essentiellement conditionnée par la productivité et l'assiduité. L'effet de la première condition, la plus fréquente dans le discours des responsables des ressources humaines, reste limité par les problèmes relatifs à son observabilité du fait des défaillances liées aux critères de son évaluation. Chose qui donne de l'importance à l'assiduité dans l'entreprise comme indice de productivité.

Quant à la promotion, elle est surtout adoptée pour inciter les cadres intermédiaires et, dans des proportions moindres, les cadres supérieurs et les ouvriers spécialisés. Son utilisation reste toutefois très limitée pour la catégorie des manœuvres. Cela s'explique peut-être par le niveau d'instruction généralement faible des éléments de cette catégorie, ce qui empêche de leur confier des tâches d'encadrement ou requérant une qualification, ce qui pousse l'entreprise à privilégier les récompenses monétaires. Les entreprises enquêtées introduisent effectivement les capacités communicationnelles comme critère de promotion.

### 2.3.2. *L'action sur la rémunération hors-salaire de base*

(4) *Ibid.*

Les entreprises enquêtées (4), en classant les mécanismes incitatifs par ordre d'importance dans leur politique salariale, déclarent que les primes collectives ne constituent pas un moyen principal d'incitation ni pour les cadres ni pour les non-cadres. La promotion et les augmentations individuelles de salaire constituent, par contre, les moyens les plus importants pour les deux catégories. Toutefois, les travailleurs les plus touchés par la promotion sont les cadres.

La forme d'incitation est généralement pécuniaire. Une seule entreprise a considéré les avantages en nature comme étant son principal moyen d'incitation.

#### a. **Les primes et gratifications**

- *Les primes de rendement.* En dépit des problèmes que peut poser l'utilisation des primes collectives, celles-ci constituent une pratique courante au sein des entreprises enquêtées. En effet, alors que la majeure partie de ces entreprises considère que les primes individuelles sont plus efficaces que les primes collectives, ces mêmes entreprises affirment utiliser les primes collectives comme dispositifs incitatifs. Les formules sont diversifiées : primes de transport, de panier, gratifications collectives, primes semestrielles, de fin d'année, hebdomadaires, 13<sup>e</sup> mois, primes d'objectifs collectives.

Les primes collectives accordées par les entreprises enquêtées sont de type périodique. Une seule entreprise a déclaré qu'elle octroie des primes collectives après réalisation d'un objectif. Les entreprises enquêtées ne cachent



pas toutefois leur conviction de la pertinence des primes individuelles par rapport aux primes collectives.

Par ailleurs, La quantification de l'importance des primes de rendement se heurte à la réticence des entreprises enquêtées à déclarer leurs parts dans le total des frais de personnel. En effet, seulement 5 entreprises sur un échantillon de 10 ont répondu à la question, dont deux entreprises de services n'utilisant pas ce genre de primes, et trois entreprises industrielles avec des taux importants, respectivement de 20 %, 10 % et 3,5 % des frais de personnel sous forme de primes de rendement.

- *La prime d'ancienneté.* L'institution de la prime d'ancienneté au Maroc a été l'œuvre du législateur marocain, contrairement à d'autres pays comme la France où les primes d'ancienneté ont été créées à l'initiative des employeurs et dues aux salariés en application d'une convention collective, d'un accord d'établissement ou d'un usage (Grandjean, 1989). Au fait, le législateur marocain ne fixe qu'un plancher. Les travailleurs peuvent bénéficier de dispositions plus avantageuses en vertu soit de conventions collectives, soit d'un contrat individuel.

Pour leur part, les entreprises interrogées ne voient généralement dans l'adoption d'un système de rémunération à l'ancienneté qu'une soumission à une contrainte infligée par la loi. Il est clair qu'elles n'essayent pas de réfléchir au rôle incitatif du système de manière à pouvoir l'adapter aux spécificités de l'entreprise. Une entreprise a même reconnu qu'elle n'utilise aucun système de rémunération à l'ancienneté. Par ailleurs, une seule entreprise a déclaré qu'elle utilise un système qui lui est propre.

### b. Autres incitations

Une bonne part de la rétribution liée au travail accompli peut être payée sous forme d'avantages sociaux (pension de retraite, congés, soins médicaux...) comme elle peut revêtir des formes non pécuniaires : les salariés, par exemple, préfèrent un emploi qui leur procure la considération de leurs collègues, une certaine position sociale, des conditions de travail agréables, etc.

Les réponses à cette question ont été très variées. Elles intéressent la responsabilisation des salariés, les conditions de communication, la formation et aussi certains avantages sociaux. La formation a été plusieurs fois citée comme moyen d'incitation par sa liaison à la carrière des salariés. La formation devient un outil pour récompenser les salariés les plus productifs au vu de leur entreprise en leur permettant d'acquérir les qualifications nécessaires pour d'éventuelles promotions. Chose qui paraît, du point de vue de la rémunération de la performance, plus pertinente que le recours à l'ancienneté.

### c. Incitation individualisée versus incitation collective

Les responsables des ressources humaines interrogés n'arrivent pas tous à former une position sur l'efficacité des primes collectives par rapport aux

primes individuelles, même si la majorité des réponses révèle une préférence pour les primes individuelles. Toutefois, le bien-fondé de la prime collective est souvent contesté dans le discours des chefs mais rarement dans leurs pratiques effectives.

La majorité est d'accord sur l'efficacité des primes individuelles par rapport aux primes collectives, mais on peut constater aussi une similitude dans l'utilisation des primes collectives (périodiques et générales). La seule entreprise qui a répondu négativement est celle qui utilise des primes collectives après réalisation d'objectifs.

## **II. Les limites aux pratiques d'incitations et à leur efficacité**

Les limites aux pratiques d'incitations et à leur efficacité sont de deux types :

- des limites externes déterminées par l'environnement socio-économique et le cadre juridique et institutionnel de l'entreprise marocaine ;
- des limites internes à l'entreprise liées aux problèmes de la perception des incitations par les salariés et aux structures internes dédiées à assurer une orientation objective de ces incitations.

### **1. Les limites externes**

L'incitation salariale dépend, dans une large mesure, des conditions socio-économiques et juridiques générales dans lesquelles elle œuvre. Comme le montrent les théories du salaire d'efficacité, certains indicateurs macro-économiques doivent être pris en considération pour assurer une efficacité des pratiques incitatives au niveau micro-économique. De même, certaines spécificités du système juridique peuvent avoir une importance cruciale.

#### **1.1. Le cadre juridique du licenciement et la précarisation du statut du travailleur**

La menace de rendre élevé le coût d'opportunité d'un licenciement par un niveau relatif élevé du salaire constitue la principale justification informationnelle du salaire d'efficacité. Mais qu'en est-il lorsque l'employeur dispose d'une liberté de licencier combinée à une perte égale au salaire pour le travailleur en cas de licenciement (par l'absence d'indemnités de chômage) susceptible de lui assurer cette menace sans avoir besoin d'augmenter le salaire ?

La législation sociale marocaine est caractérisée par des dispositions à interprétation très vaste de sorte que l'employeur jouit d'un pouvoir discrétionnaire important pour juger les aptitudes professionnelles des salariés. Par ailleurs, l'examen des dispositions de la loi en matière d'indemnités de licenciement révèle une réalité tout à fait différente. Le coût du licenciement reste assez bas pour renforcer cette liberté de licenciement.

Tableau 3  
**Le montant des indemnités de licenciement selon l'ancienneté**  
(calculés sur la base du SMIG au 01/07/2000)

Ancienneté	Indemnité de licenciement (en heures de salaire)	Montant correspondant (en Dh)
De 6 mois à 5 ans	48	421,44
De 6 ans à 10 ans	72	632,16
De 11 ans à 15 ans	96	842,88
15 ans et plus	120	1 053,60

Source : El Fekkak (1994).

L'observation du niveau des salaires au Maroc permet de constater que « le minimum légal coïncide avec la dominante du salaire moyen (...) dans le secteur manufacturier » (Banque mondiale, 1994). La moyenne ne s'éloigne donc pas beaucoup de notre calcul, surtout lorsqu'on sait que c'est la catégorie des ouvriers qui est la plus touchée par le licenciement.

### 1.2. L'environnement économique et l'efficacité de l'incitation salariale

#### 1.2.1. *Le taux d'inflation et l'augmentation des salaires*

L'évolution des salaires dans le secteur des industries de transformation montre que, entre 1991 et 1994, l'augmentation du salaire nominal moyen était insuffisante pour couvrir l'effet de l'inflation malgré la baisse continue de son taux. Le taux d'inflation est passé de 7 % en 1990 à 0,7 % en 1999. Ces augmentations, en ne prenant pas en considération le niveau de vie du salarié, risquent de perdre toute signification en termes d'incitation.

#### 1.2.2. *Le poids du SMIG et la marge d'individualisation*

Bien que le salaire minimum soit supposé suivre l'évolution du coût de la vie, il n'est pas réévalué de façon systématique. Le SMIG a pendant un temps progressé à un taux inférieur à celui de l'inflation, puis il a connu une hausse de 20 % en termes réels entre 1988 et 1991, mais il a accusé en contrepartie une baisse de 5 % en 1992. Entre 1986 et 1990, le SMIG a augmenté en termes réels à un taux annuel de 1,7 %, alors que la productivité de la main-d'œuvre et les salaires moyens baissaient dans les entreprises privées du secteur manufacturier.

Dans certaines entreprises, le salaire minimum légal joue un rôle majeur dans la détermination des salaires. En 1986, la dominante du salaire moyen versé par les entreprises du secteur manufacturier a coïncidé avec le salaire minimum. Ce qui tend à prouver que le SMIG sert de plancher effectif lors de la détermination des salaires moyens (Banque mondiale, 1994).

L'analyse des données de la C.N.S.S. sur les salaires de ses affiliés fait ressortir que, jusqu'en 1990, la majorité des salaires est restée inférieure à

1 500 Dh, ce qui implique qu'en pratique le salaire moyen n'offre pas les conditions de vie permettant de développer chez les salariés le sentiment d'être bien traités et de déclencher un échange de « don contre don ». Aussi cela signifie-t-il que la marge laissée aux mesures d'incitation individualisée ne peut constituer un élément important du salaire. Le salaire minimum, s'il permet ainsi de soutenir le niveau moyen des salaires, ne contribue pas moins à resserrer l'éventail des rémunérations dépendant directement de la performance individuelle.

### *1.2.3. Le chômage comme limite à l'augmentation des salaires*

Le chômage est un facteur décisif dans l'étude de la pertinence de l'incitation salariale. Les problèmes d'incitation, constituant un des fondements de la relation qui lie la productivité au salaire, expliquent l'adoption du salaire d'efficience par le chômage involontaire créé par le nivellement des salaires à un niveau supérieur au salaire concurrentiel.

Dans la réalité, l'influence du chômage sur la menace de licenciement ne dépend pas de sa nature. Celui-ci joue au Maroc le rôle que devait jouer un niveau général élevé des salaires. En effet, le taux de chômage au Maroc peut être considéré comme suffisamment élevé pour assurer une grande mobilité de la main-d'œuvre, notamment par le recours accru aux travailleurs temporaires, ce qui influe négativement sur le niveau des salaires moyens dans la mesure où les travailleurs temporaires reçoivent en général des salaires (et avantages sociaux) moins élevés.

En effet, pour contourner la loi sur le SMIG et les procédures de licenciement, les entreprises réagissent en faisant davantage appel aux travailleurs temporaires non-qualifiés. Ainsi, au cours de la période 1985-1990, le nombre de travailleurs permanents non-qualifiés n'a pratiquement pas changé, alors que celui des travailleurs temporaires non-qualifiés a augmenté de 70 % (Banque mondiale, 1994, p. 72).

## **2. Les limites internes à l'entreprise**

Si les conditions d'environnement socio-économique et juridique contribuent amplement à décider du niveau des salaires moyens octroyés par les entreprises, ce sont les mobiles internes à la firme qui définissent le sens et l'efficacité des politiques de rétribution.

### **2.1. Contrainte d'équité, structures d'évaluation et efficacité du système incitatif**

L'effort fourni dépend du sentiment qu'ont les travailleurs du caractère équitable ou non de leur rémunération par rapport à celle des autres catégories de travailleurs. Pour que les rétributions aient les effets escomptés sur la motivation, il faut qu'elles soient perçues comme étant liées au comportement qu'elles sont censées reconnaître.

### 2.1.1. Salariés et sentiment d'équité

Les individus peuvent se comparer avec ceux qui occupent des postes similaires dans la même entreprise ; avec ceux qui occupent des postes différents dans la même entreprise ; avec les salariés des autres entreprises (Reynaud, 1993).

#### a. Comparaison interne et équité

Les différentes catégories de travailleurs raisonnent en termes de salaire relatif pour déterminer la rémunération qu'elles estiment « juste ». L'effort fourni dépend de la perception du caractère équitable ou non de leur rémunération par rapport à celle des autres catégories des travailleurs. L'équité est mesurée alors par le degré de dispersion des salaires à l'intérieur de l'entreprise. Plus cette dernière est faible, plus les relations sont « harmonieuses » et plus la productivité au travail est élevée.

Dans notre enquête, les salariés interrogés ne pensent pas, dans leur majorité, que les écarts de rémunération expliquent les différences de compétences. Leurs propositions pour que le système de rémunération soit efficace portent principalement sur la nécessité d'une rémunération reflétant la participation effective des travailleurs.

Le sentiment d'être exploité est relativement partagé entre cadres et non-cadres interrogés (5). Il est plus important chez les non-cadres. Mais cela ne signifie pas qu'ils sont prêts à quitter l'entreprise.

Même si la catégorie des non-cadres est censée être la plus lésée (comme sentiment subjectif relatif à son jugement sur son salaire par rapport au travail fourni), le nombre des cadres qui déclarent « penser » quitter l'entreprise d'appartenance est légèrement supérieur à celui des non-cadres. La conscience des données du marché de travail et les différences quant à la demande de cadres dissuadent les non-cadres d'envisager de partir. Le nombre important des sans-réponses peut être interprété comme un indicateur d'une situation de *dissonance cognitive* : les salariés, ne prétendant pas trouver un emploi meilleur, sont plus tentés à adopter une attitude défavorable au travail comme moyen de rétablir l'équité.

#### b. Équité par rapport au marché

Le marché peut être considéré comme un identificateur de l'équité. Les individus prennent en considération le marché pour définir l'équité. L'équité ici est très proche de la normalité (Reynaud, 1993).

Par rapport au marché, les travailleurs interrogés sont moins critiques quant aux différences de salaires. Ce comportement peut être dû au caractère plus objectif de la comparaison : elle est plus facilement quantifiable.

Les statistiques avancées par la C.G.E.M. (2000) révèlent de leur côté que les écarts entre salaires sont importants et que les différences d'augmentation renforcent cette situation. Les écarts de salaires sont plus

(5) Cette évaluation reste subjective, ce qui empêche de conclure s'il s'agit d'un sentiment fondé ou une réaction à une *dissonance cognitive* d'un autre genre. L'individu dispose, en effet, de deux moyens pour réagir à une situation de *dissonance cognitive*. Soit il fait varier son effort pour rétablir l'équité, soit il révisé l'évaluation qu'il avait faite de la situation : au départ surpayé, il s'estimera alors normalement payé (Reynaud, 1993).

élevés pour les hauts niveaux de salaire moyen, c'est-à-dire pour les cadres et cadres supérieurs.

*Tableau 4*  
**Salaires moyens bruts et écarts en 1999**

Catégorie	Montant moyen (en %)	Ecart-type
Manœuvres	2 660,68	1 611,37
Ouvriers spécialisés	4 510,49	3 496,3
Employés	3 914,02	1 858,63
Secrétaires	4 047,3	2 271,87
Secrétaires de direction	5 637,23	2 992,92
Cadres	10 071,77	7 188,83
Cadres supérieurs	16 032,76	12 897,48

Source : C.G.E.M. (2000).

Parallèlement à une insatisfaction des salariés quant à la faible récompense de leur salaire, le rapport avec le marché ne constitue pas une source importante de sentiment d'inéquité pour les travailleurs interrogés.

### *2.1.2. Les défaillances d'évaluation de la performance des salariés*

L'évaluation du personnel représente un moyen indispensable pour prendre des décisions en matière d'incitation des salariés. Elle constitue un problème crucial et difficile. En effet, il s'agit ici de plusieurs questions, décisives pour l'efficacité des incitations, relatives à l'objet de l'évaluation (évaluer le travailleur de façon globale, prenant ainsi en considération son comportement au travail, son potentiel de compétences et ses résultats qui proviennent de son travail individuel ainsi que de sa participation au groupe ou bien s'intéresser juste aux résultats ?) ainsi qu'à la manière efficiente d'évaluer le personnel (trouver un équilibre entre la confiance dans la hiérarchie, assurant plus de proximité entre évaluateur et évalué, et la contrainte d'objectivité biaisée par les rapports de pouvoir à l'intérieur de l'entreprise).

Les entreprises ayant fait l'objet de l'enquête que nous avons menée (El Mesmoudi, 2001) ne déclarent pas toutes qu'elles disposent de procédures d'évaluation de la productivité et de la performance de leurs salariés. La majorité d'ailleurs avoue ne disposer d'aucun système clair d'évaluation de la productivité et de la performance des salariés.

La responsabilité des performances est largement assumée par le chef hiérarchique. En parallèle, l'entreprise donne à ce dernier un pouvoir discrétionnaire important. En effet, c'est à lui que revient le contrôle et, par là-même, l'évaluation de ses subordonnés, expression d'un choix de la proximité comme instrument d'évaluation.

Dans la même optique, l'enquête du C.N.J.A. (1996) sur l'encadrement de l'entreprise privée au Maroc a montré que le contrôle est la fonction capitale dans les activités d'encadrement. Cette mission se renforce avec l'importance des effectifs employés. En effet, au niveau des « micro-entreprises » (moins de 10 employés), 62 % des réponses évoquent le contrôle, ce taux atteint 72 % au niveau des entreprises qui emploient entre 10 et 99 salariés, 85 % au niveau de celles employant entre 100 et 200 personnes pour plafonner à 87 % dans les entreprises de plus de 500.

Par ailleurs, les salariés proposent, pour que le système de rémunération soit plus efficace, qu'il soit basé sur la productivité et l'évaluation individuelles. La rémunération de la compétence est aux yeux des salariés synonyme de l'arbitraire de l'évaluation. Rémunérer la compétence est en effet contestable à plus d'un titre. Il y a un risque de détérioration du sentiment d'équité dans la mesure où l'évaluation n'a pas de lien direct avec un critère de performance objectif : elle risque d'être confuse, injuste et discriminatoire.

### 2.2. L'entreprise marocaine et le monde domestique : la grandeur comme explication des limites aux pratiques d'incitation

Le concept de « mondes de production » renvoie au modèle théorique des « économies de la grandeur » (Boltanski et Thévenot, 1991). L'approche proposée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot permet de mieux comprendre comment s'établissent les accords entre individus. De ce fait, les mondes de production permettent une explication de l'objectif de la récompense salariale au sein de l'entreprise.

Dans cette même perspective, l'enquête menée sous la direction de Noureddine El Aoufi sur « les configurations sociales de l'entreprise marocaine » (El Aoufi dir., 2000) a mis en évidence, en termes de dominance, une configuration d'entreprises de type domestique.

En effet, selon l'auteur, trois types d'entreprises semblent pertinentes au Maroc, c'est-à-dire susceptibles de correspondre à une réalité stylisée : *l'entreprise domestique*, *l'entreprise marchande* et *l'entreprise industrielle*. Ces trois configurations existent en composition, en articulation au sein d'une même entreprise. L'entreprise concrète au Maroc est à la fois domestique, marchande et industrielle. En d'autres termes, elle combine les « valeurs supérieures » qui s'incarnent à la fois dans (El Aoufi dir., 2000) :

- un système de relations de travail fondées sur le paternalisme, la dépendance et le clientélisme ;
- une préférence pour *le profit à court terme* et la rentabilité immédiate ;
- un objectif d'effort et d'implication *imposé* aux salariés.

La première « valeur supérieure » qui structure le *modèle domestique* (le paternalisme) « acquiert une plus grande pondération en terme de paradigme de management, c'est-à-dire qu'elle constitue une caractéristique à la fois dominante et déterminante. C'est, en effet, le caractère domestique de

l'entreprise marocaine qui rend compte des limites en terme d'investissement, de productivité, de motivation et de qualité (El Aoufi (dir.), 2000).

La prévalence de l'incitation par le salaire et les primes renvoie à deux réalités objectives de *l'entreprise domestique*. Tout d'abord, une situation structurelle de bas salaires, déterminée au niveau macro-économique à la fois par un faible niveau moyen de la productivité et par l'hystérésis du chômage. Ensuite, une série de limites liées à la configuration organisationnelle de l'entreprise marocaine en général et à la composante gestion des ressources humaines en particulier. En un mot, la dominance de l'approche « personnel » ne peut que contenir le système de motivation dans des seuils primaires : la paie et la discipline » (El Aoufi dir., 2000, p. 104).

L'objet du système d'évaluation dans ce cas est d'évaluer la soumission à une relation personnelle (domestique) que la performance ou la compétence des salariés. Le but de la « politique d'incitation » n'est pas de mobiliser les compétences en encourageant la créativité et la participation mais constitue simplement une manifestation de la bienveillance du patron.

« Les réponses des responsables interrogés expriment en totalité qu'ils font confiance à leur personnel. Ces réponses témoignent d'une certaine particularité dans la compréhension des conditions de la confiance. Elle est l'expression de la dominance du *monde domestique*. « L'économie de la grandeur domestique est une économie de la confiance dans laquelle l'évaluation marchande est déraisonnable » (Thévenot, 1989, p.185).

« Du point de vue à la fois des employeurs et des salariés, la « motivation matérielle » est loin d'être exclusive : les modalités culturelles, les comportements, le type de relations patron/salariés ne contribuent pas moins à structurer le système de motivation au Maroc. Il s'agit d'un arrangement (social et culturel) spécifique, propre au modèle d'entreprise domestique, procédant d'une logique de l'honneur » (El Aoufi dir., 2000). Le faible rôle assigné aux incitations comme moyen de mobilisation est parfaitement compatible avec la prévalence du *monde domestique* et de son *état de grandeur* dans l'entreprise marocaine.

## Conclusion

L'efficacité du travail dépend de sa récompense. Telle est l'hypothèse de base sur laquelle s'est appuyé ce travail. Partant de là, nous avons avancé que les problèmes observés quant à la performance et à la compétitivité de l'entreprise marocaine sont, dans une large mesure, dépendants de la manière dont l'entreprise mobilise le facteur travail qu'elle achète : le problème d'incitation des salariés.

L'observation des pratiques d'incitation salariale au sein de l'entreprise marocaine nous a permis de cerner ses spécificités en matière de choix des moyens d'incitation. Certains exigés par la loi, tels les planchers de salaire (SMIG), d'évolution des salaires à l'ancienneté et de mise à la retraite.



D'autres relevant de choix propres à l'entreprise elle-même, sont censés répondre à une politique prédéfinie liée aux objectifs de l'organisation.

L'examen des données statistiques sur les salaires au Maroc ainsi que des informations induites à partir de l'enquête personnelle auprès des entreprises ont révélé deux faits essentiels :

- le niveau de salaire moyen pratiqué ainsi que les augmentations sont faibles et ne permettent pas de prétendre en faire une source d'incitation importante ;
- le discours des responsables des ressources humaines préconise l'individualisation des rémunérations comme la solution appropriée à la question de l'incitation salariale ;
- il existe une certaine incohérence entre les pratiques et les objectifs déclarés.

Pourquoi donc les entreprises marocaines versent-elles de faibles salaires si cela se répercute négativement sur l'efficacité du travail ? Et si elles sont convaincues que leurs politiques salariales sont pertinentes, comment expliquer leurs performances mitigées ?

Ces deux questions nous ont poussés à analyser les facteurs qui contribuent à limiter l'efficacité des pratiques d'incitation de l'entreprise marocaine. Ceux-ci peuvent être résumés comme suit :

- un marché de travail caractérisé par un taux de chômage élevé réalisant ainsi un coût d'opportunité de licenciement élevé pour le salarié, ce qui dispense l'entreprise de l'obligation d'adopter un salaire élevé : l'équilibre d'efficience correspond à un salaire moyen faible ;
- une législation de travail prévoyant un coût de licenciement faible pour l'entreprise, ce qui vient renforcer le premier facteur ;
- un effet, sur le long terme, d'annulation de l'importance des augmentations de salaire par l'inflation ;
- un alignement du salaire moyen sur le SMIG, ce qui limite l'effet des politiques de rétribution au mérite par une marge de salaire individualisée limitée ;
- un mode de management caractérisé par la prévalence du *monde domestique* et, par définition, loin de favoriser la performance, la compétence et la participation des salariés ;
- enfin, un sentiment d'inéquité poussant les travailleurs à adopter une attitude négative vis-à-vis du travail et de l'entreprise.

Ces limites, à la fois externes (environnement juridique et économique) et internes à l'entreprise marocaine permettent d'avancer que l'efficacité des modes d'incitation passe par une refonte du cadre juridique relatif au travail, une plus grande cohérence des règles d'incitation, la valorisation du travail et de la participation à la performance. Sur ce point, certains auteurs ont accordé au système de rémunération et aux règles salariales qui le composent le rôle primordial de signal qu'il transmet aux travailleurs.

## Références bibliographiques

- Banque mondiale (1994), *Royaume du Maroc. Vers le XXI<sup>e</sup> siècle : Renforcement du secteur privé au Maroc*, Rapport n° 11894-MOR, Washington, novembre.
- Baraldi L. (1997), *Formation et transformation des règles salariales dans la France contemporaine – une mise à l'épreuve des théories conventionnaliste et régulationniste*, thèse pour le doctorat, université Pierre-Mendès-France, Sciences sociales, Grenoble II.
- Bernaude J.-L. (1999), « Evaluer les compétences individuelles en situation de travail », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p. 120-128.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- Bouhria A., Skourias N. (1997), « La validation empirique de la théorie du salaire d'efficience, une étude économétrique sur un panel d'entreprises marocaines », *Annales Marocaines d'Economie*, n° 18-19, p. 205-235.
- Cahuc P., Zylberberg A. (1996), *Economie du travail, la formation des salaires et la détermination du chômage*, éd. De Boeck université, Bruxelles.
- Cahuc P., Zylberberg A. (1994), « Que reste-t-il de la théorie d'efficience ? », *Revue économique*, vol. 45 (33), p. 385-397.
- Cahuc P. (1993), « Les règles salariales : les enseignements de la théorie néoclassique », Journées d'études du CAESAR, « Quelles théories pour les règles salariales ? », université de Paris X, Nanterre, doc. dactylo, 33 p.
- C.E.R.E.D. (1997), *Sécurité sociale et développement socio-économique*, Etudes démographiques, ministère chargé de la Population, Rabat.
- C.G.E.M. (2000), « Enquête sur salaire : rémunération en progression », *Cgem infos*, mars, p. 4-5.
- C.M.C. (1998), « L'industrie marocaine. A la recherche d'une stratégie compétitive », *Centre marocain de conjoncture*, juin, p. 46-53.
- C.N.J.A. (1996), *Enquête sur l'encadrement de l'entreprise privée au Maroc*, volume 1, collection Enquêtes, mars.
- Direction de la statistique (1999), *Activité, emploi et chômage ; rapport de synthèse*.
- El Mesmoudi Y. (2001), *l'Incitation salariale dans l'entreprise marocaine : pratiques et limites*, mémoire de DESA, sous la direction de Noureddine El Aoufi, UFR Economie des organisations, université Mohammed V-Agdal.
- El Aoufi N. (dir.) (2000), *L'entreprise côté usine, Les configurations sociales de l'entreprise marocaine*, GERRHE.
- El Fekkak M. (1994), *Répertoire de la législation du travail*, Casablanca.
- Favereau O. (1993), « Suggestions pour reconstruire une théorie des salaires sur une théorie des règles », Journées d'études du CAESAR, « Les règles salariales : les enseignements de la théorie néoclassique », université de Paris X, Nanterre, document dactylographié, 21 p.

- Filleau M.-G., Marques-Rippoul C. (1999), *les Théories de l'organisation et de l'entreprise*, éd. Ellipses, Paris.
- Godechot O. Gurgand M. (2000), « Quand les salariés jugent leur salaire », *Economie et statistique*, n° 331, p. 3-24.
- Grandjean C. (1989), « Modalités nouvelles de la rémunération à l'ancienneté », *Travail et emploi*, n° 41, p. 7-18.
- Lazear E. P. (1994), « La nouvelle économie de la gestion des ressources humaines », *Problèmes économiques*, n° 2.365, p. 1-9.
- Lhéritier J.-L. (1992), « Les déterminants du salaire », *Economie et statistique*, n° 257, p. 9-21
- Livian Y.-F., Herreros G. (1994), « L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations ? », *Revue française de gestion*, n° 101, novembre-décembre, p. 43-59.
- Meurs D. (1995), *la Rémunération du travail*, P.U.F., Paris.
- Perrot A. (1998), *les Nouvelles théories du marché du travail*, éditions la Découverte, collection Repères, Paris.
- Perrot A., Zylbergberg A. (1989), « Salaire d'efficience et dualisme du marché du travail », *Revue économique*, vol. 1, janvier, p. 5-20.
- Reynaud B. (1994), *les Théories du salaire*, la Découverte, Paris.
- Reynaud B. (1993), « Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience », *Revue économique*, vol. 44, n° 1, juin, p. 5-23.
- Salais R. (1989), « L'analyse économique des conventions de travail », *Revue économique*, vol. 40, n° 2, mars, p. 199-240.
- Salanié B. (1995), « Incitations et théorie des contrats, les nouvelles théories économiques », *Cahiers français*, n° 272, juillet-septembre, p. 3-11.
- Servais O. (1989), « Les enjeux de l'individualisation des salaires », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, p. 5-14.
- Sire B. (1994), « La gestion des rémunérations au service de la flexibilité », *Revue française de gestion*, n° 98, mars-avril-mai, p. 104-113.
- Sire B., Tremblay M. (1999), « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p. 129-139.
- Stankiewicz F. (1999), *Economie des ressources humaines*, la Découverte, Paris.
- Thévenot L. (1989), « Equilibre et rationalité dans un univers complexe », *Revue économique*, vol. 40, 2, mars.
- Troussier J.-F. (1993), « Relation d'effort et salaire au mérite », *Revue française d'économie*, volume VIII, (2).